

SATISFACTION DU FRANCHISÉ : l'impact de la relation entre le franchisé et son franchiseur

Nathalie DUBOST, I.A.E Orléans

Claire GAUZENTE, Université d'Angers

Véronique GUILLOUX, I.A.E Poitiers

Michel KALIKA, Université Paris IX-Dauphine

Résumé :

Cet article présente un modèle de recherche portant sur la satisfaction des franchisés. Ce modèle est testé auprès d'un échantillon représentatif de 401 franchisés français : il apparaît que la nature de la relation existant entre un franchiseur et son franchisé influence la satisfaction de ce dernier.

**Satisfaction of the franchisee :
the impact of the relation between the franchisee and the franchisor.**

Abstract :

This paper presents a research model dealing with the satisfaction of the franchisees. This model is tested on a representative sample of 401 French franchisees : it turns out that the nature of the relation between a franchisor and his franchisee influences the latter's satisfaction.

En 1998, le poids de la franchise s'élève en France à 196 milliards de francs, ce qui représente 6% du chiffre d'affaires du commerce de détail et des services. La France est également le premier pays européen en termes d'implantation de cette forme de distribution, puisqu'elle regroupe 40% des réseaux de franchise européens. En outre, seuls 10% des franchiseurs présents sur le territoire sont étrangers : ceci témoigne de la vitalité et du dynamisme des franchiseurs français, qui ont développé leurs propres réseaux. On dénombre aujourd'hui environ 517 franchiseurs et environ 29 000 franchisés en France ¹.

Paradoxalement, alors que de nombreux manuels mettent en avant l'importance du franchisé dans la réussite d'un réseau, peu de recherches ont jusqu'ici tenté de comprendre les paramètres à l'origine de sa satisfaction (ou, à l'inverse, de son mécontentement). Or, on peut admettre que la pérennité d'une enseigne repose en partie sur le fait que les franchisés soient satisfaits. En effet, des études antérieures anglo-saxonnes montrent que les franchisés satisfaits ont une intention élevée de rester dans le réseau, et qu'ils recommandent l'enseigne à des amis (Hing, 1995, 1997 ; Morrison, 1996).

Cet article présente les résultats d'une étude portant sur 401 franchisés français. L'hypothèse fondamentale de notre recherche est que la nature de la relation qu'entretient le franchisé avec son franchiseur a une influence sur la satisfaction du franchisé. D'un point de vue conceptuel, la problématique de l'impact de la relation entre deux entités indépendantes juridiquement sur leur satisfaction respective a été formalisée par Stern et Reve (1980) dans leur cadre d'analyse d'économie politique. Selon ces chercheurs, restreindre l'analyse d'un canal de distribution (tel qu'un réseau de franchise, par exemple) à des variables économiques ne permet pas de comprendre finement son fonctionnement ; il convient d'intégrer des variables socio-politiques, telles que le niveau de conflits, le degré de coopération, ou encore la localisation du pouvoir. C'est à ce type de variables que nous nous référons lorsque nous parlons de « nature de la relation » entre franchiseur et franchisé ².

L'intérêt de la recherche est théorique, puisqu'elle est, à notre connaissance, la première en France à proposer un modèle de la satisfaction des franchisés. Ce modèle intègre divers cadres théoriques relatifs au marketing inter-organisationnel. Il est également pratique, en raison des recommandations managériales que nous proposons aux franchiseurs, découlant des résultats empiriques : en effet, si le lien entre la nature de la relation et la satisfaction des franchisés est confirmé, il devient possible pour le franchiseur d'utiliser divers

leviers afin d'accroître la satisfaction de ses franchisés, et d'assurer la pérennité de son réseau. Dans un premier temps, nous expliquons le choix de la nature de la relation comme variable prédictive de la satisfaction du franchisé, ainsi que les dimensions permettant de décrire cette relation. Puis, nous présentons le modèle et la méthodologie de la recherche. Les résultats sont ensuite commentés, et donnent lieu à un ensemble de recommandations managériales.

1. La nature de la relation entre le franchisé et le franchiseur : choix et variables descriptives

Avant de présenter les variables permettant de décrire la relation franchiseur-franchisé, nous expliquons pourquoi nous avons retenu cette dernière comme déterminant de la satisfaction du franchisé.

1.1. La relation franchiseur-franchisé comme déterminant de la satisfaction

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction, nous ne disposons que de peu de recherches préalables sur la satisfaction du franchisé, qui plus est en France. Nous avons donc mené 20 entretiens non directifs, à l'aide d'un guide d'entretien (approche par les récits de vie), afin de cerner les motifs de satisfaction des franchisés (Bertaux, 1997). Ces entretiens ont été réalisés avec vingt-et-un individus représentant vingt-trois enseignes différentes. Les secteurs sont les suivants : immobilier, restauration rapide, optique, distribution alimentaire, automobile, textile habillement, coiffure, vins et spiritueux, textile maison, chaussures.

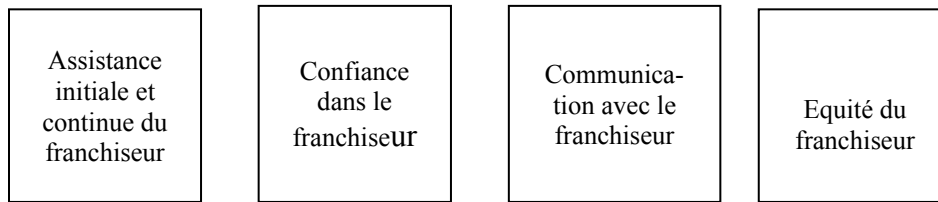
Une analyse thématique de ces entretiens a mis à jour des paramètres récurrents pour comprendre la satisfaction des franchisés, tous relatifs à la nature de la relation entretenue par ces derniers avec leur franchiseur. A titre d'exemple, le soutien du franchiseur, sa disponibilité, son ouverture aux remarques des membres du réseau étaient systématiquement cités. Nous avons ensuite conceptualisé les propos recueillis afin de donner un cadre théorique à notre modèle de recherche. Au final, quatre variables ont été retenues pour décrire la nature de la relation entre le franchisé et son franchiseur.

Nous présentons maintenant ces variables, ainsi que leur cadre théorique respectif.

1.2. Les variables descriptives

Il s'agit de l'assistance du franchiseur, de la confiance du franchisé dans son franchiseur, de la communication entre le franchisé et son franchiseur, et de l'équité du franchiseur telle que la perçoit le franchisé.

Schéma n° : les variables descriptives de la relation entre le franchisé et le franchiseur



1.2.1. L'assistance apportée par le franchiseur

De par le contrat de franchise, le franchiseur doit transmettre un savoir-faire et une formation initiale (on parle d'assistance initiale), et fournir une assistance technique et commerciale pendant la durée du contrat (on parle d'assistance continue); l'ensemble de nos entretiens montre que la qualité et l'étendue de cette assistance conditionne la satisfaction des franchisés. D'un point de vue théorique, l'assistance du franchiseur peut être analysée comme une norme relationnelle, caractérisant la relation franchiseur-franchisé où existe une forte interdépendance (Fontenot et al., 1997 ; Heide et John, 1990, 1992 ; MacNeil, 1981 ; Noordewier et al., 1990 ; Paswan et al., 1998).

1.2.2. La confiance du franchisé à l'égard de son franchiseur

Les chercheurs en marketing interorganisationnel (Andaleeb, 1996 ; Anderson et Narus, 1990 ; Ganesan, 1994 ; Kumar et al., 1995a et b) identifient deux éléments essentiels constitutifs de la confiance de A dans B :

- la confiance dans l'honnêteté de B, c'est-à-dire le fait pour A de croire que B tiendra ses promesses et remplira ses obligations,
- la confiance dans la *bienveillance* de B, à savoir le fait pour A de croire que B recherche le bien-être de A, et que B n'entreprendra pas d'actions nuisibles à son égard. Le bien-être est ici entendu au sens de santé financière, de croissance, ou encore de développement.

Ces deux aspects de la confiance sont bien évidemment liés : on imagine mal que A puisse faire confiance dans l'honnêteté de B tout en le trouvant malveillant, et réciproquement (Doney et Cannon, 1997). Toutefois, dans les enquêtes exploratoires, les franchisés satisfaits mettent en avant de nombreux éléments renvoyant tout particulièrement à la bienveillance de leur franchiseur, deuxième élément de la confiance. Concrètement, un franchiseur bienveillant sélectionne avec soin ses franchisés, est soucieux de développer le réseau et de faire évoluer le concept d'origine pour mieux répondre aux évolutions du marché ; de même, un franchiseur bienveillant est à l'écoute des difficultés de ses franchisés, ce qui ne le dispense pas pour autant de

prendre des décisions parfois douloureuses, afin de maintenir la santé et l'image du réseau. A l'inverse, certains franchisés déçus de leur enseigne présentent leur franchiseur comme uniquement intéressé par la perception de redevances, et non par l'avenir du réseau : leur confiance dans la bienveillance du franchiseur est fortement atténuée.

1.2.3. La communication entre le franchisé et son franchiseur

Dans les entretiens exploratoires, un des points positifs soulignés par certains franchisés réside dans le fait que le franchiseur recherche leurs suggestions, les fait contribuer au développement du réseau, en bref, qu'il encourage la participation de ses franchisés ; à l'inverse, certains franchisés se plaignent d'un manque de transparence dans les informations, et d'une indifférence de leur franchiseur vis-à-vis de leurs remarques : ils ont ainsi le désagréable sentiment de n'être que des exécutants, alors qu'ils estimeraient profitable pour la survie du réseau de donner leur avis sur les orientations à prendre.

Cette dimension de la relation peut être décrite à l'aide du concept de communication, et plus précisément de participation dans la communication. Mohr et Spekman (1994) distinguent en effet :

- la qualité de la communication, à savoir la précision, l'à-propos, et la crédibilité des informations échangées (Daft et Lengel, 1986),
- le partage des informations, qui désigne le degré auquel des informations sensibles, voire confidentielles, sont échangées entre partenaires ; le partage d'information correspond à une norme relationnelle qui caractérise une relation de partenariat (MacNeil, 1981 ; Noordewier et al., 1990),
- la participation ; cette participation est élevée si les partenaires fixent en commun les objectifs à atteindre, et s'ils planifient ensemble leurs actions. A l'inverse, il y aura faible participation si un des deux alliés impose unilatéralement ses vues, et s'il ne prend pas en compte les remarques de l'autre (Anderson et al., 1987 ; Dwyer et Oh, 1988). Cette dernière dimension nous semble particulièrement

intéressante pour expliquer la satisfaction des franchisés.

1.2.4. L'équité du franchiseur

Les franchisés sont très attentifs au respect des engagements pris par le franchiseur : ainsi, leur satisfaction dépend également du sentiment que leur franchiseur respecte le contrat, qu'il exige des redevances justifiées compte tenu des contreparties obtenues, et qu'il justifie ses décisions. Cet aspect de la relation peut être retranscrit à l'aide du concept d'équité (ou de justice) du franchiseur.

Les chercheurs distinguent deux types d'équité (Bettencourt et Brown, 1997 ; Frazier, 1983 ; Kumar et al., 1995a ; Tremblay et Roussel, 1996) :

- l'équité ou la justice distributive : il s'agit du sentiment de justice qu'éprouve un individu en comparant la somme des efforts qu'il fournit dans son travail au résultat obtenu : s'il estime que le résultat n'est pas à la hauteur de ses efforts, alors l'équité lui paraît faible. Inversement, si cet individu pense qu'il est récompensé comme il l'attend compte tenu de sa contribution, il percevra une équité élevée dans son travail,
- l'équité ou la justice de processus : l'individu évalue ici le processus utilisé pour déterminer la récompense mentionnée plus haut. Ce processus va lui apparaître comme plus ou moins équitable.

Nous proposons de nous concentrer plus particulièrement sur la justice de processus. La performance du franchisé ne dépend pas uniquement de ses propres efforts : l'attitude du franchiseur à son égard est également cruciale. Ainsi, à un moment ou à un autre, le franchisé va émettre un jugement sur l'équité de son franchiseur en matière de respect du contrat, du montant des redevances demandées etc. : s'il estime que son franchiseur est honnête dans ses actes, alors on parlera de justice ou d'équité de processus élevée. Inversement, si le franchisé considère que le franchiseur a failli à ses engagements, ou qu'une certaine part d'arbitraire est présente dans ses décisions, la justice de processus perçue par le franchisé est faible.

En résumé, la nature de la relation entre le franchisé et son franchiseur est décrite à l'aide de quatre variables : l'assistance du franchiseur, la confiance du franchisé dans son franchiseur, la communication et l'équité du franchiseur. D'après nos entretiens exploratoires ainsi que, dans certains cas, certaines recherches antérieures, ces quatre variables ont un impact sur la satisfaction du franchisé. Nous présentons maintenant le modèle de recherche correspondant et la méthodologie utilisée pour tester le modèle.

2.

3. Le modèle et la méthodologie de la recherche

2.1 Le modèle de recherche

A partir d'une part, de la retranscription intégrale des entretiens exploratoires et d'autre part, des recherches antérieures, nous avons énoncé nos hypothèses. En annexe 1, nous proposons un tableau récapitulatif avec, pour chaque variable descriptive de la nature de la relation, les principales recherches portant sur le lien de cette variable et la satisfaction, et un extrait d'entretien exploratoire.

Ainsi, nous proposons les quatre hypothèses suivantes :

Tableau n° 1 : les quatre hypothèses de la recherche

	Enoncé
H1	plus le franchisé juge l'assistance initiale et continue du franchiseur fortes, plus il est satisfait.
H2	plus le franchisé fait confiance dans la bienfaisance du franchiseur, plus il est satisfait.
H3	plus la participation du franchisé dans sa communication avec le franchiseur est élevée, plus le franchisé est satisfait.
H4	plus le franchisé perçoit chez son franchiseur une équité de processus, plus le franchisé est satisfait.

2.2 La méthodologie de la recherche

3.2.1 La collecte des données

Un questionnaire a été élaboré par l'équipe de recherche. Ce questionnaire a été pré-testé au Salon de la Franchise, en face à face auprès de 24 franchisés, en mars 1999. Suite à ce pré-test, certaines questions ont été légèrement modifiées.

Le questionnaire final a ensuite été administré par téléphone auprès d'un échantillon représentatif de franchisés ³.

3.2.2 L'échantillon des franchisés

L'objectif a été de constituer un échantillon représentatif des franchisés. La définition des quotas d'enquête s'est faite en 4 phases :

1. Calcul à partir de l'annuaire de la franchise des pourcentages de franchisés par secteur (Cf. tableau 2).
2. Demande à 240 franchiseurs d'envoi de la liste de leurs franchisés.
3. Réception de 40 listes représentant 4659 franchisés (Cf. tableau 3).

	nombre de franchiseurs	nombre de franchisés	% franchiseurs	% franchisés
1.commerce alimentaire spécialisé	30	982	8,26%	3,98%
2.commerce alimentaire non spécialisé	8	2 873	2,20%	11,63%
3.équipement de la personne	71	4 396	19,56%	17,80%
4.équipement de la maison	47	2 410	12,95%	9,76%
5.autres commerces spécialisés non alimentaires	48	2 878	13,22%	11,65%
6.services	101	8 619	27,82%	34,90%
7.hôtellerie-restauration	46	2 198	12,67%	8,90%
8.bâtiment	12	342	3,31%	1,38%
Total	363	24 698	100,00%	100,00%

Tableau n°2 : la population de base

4. Calcul des quotas de franchisés à interroger, Au total, 401 questionnaires exploitables ont été

	nombre de franchiseurs	nombre de franchisés	% franchiseurs	% franchisés
1.commerce alimentaire spécialisé	5	270	12,50%	5,80%
2.commerce alimentaire non spécialisé	3	1 491	7,50%	32,00%
3.équipement de la personne	7	358	17,50%	7,68%
4.équipement de la maison	3	299	7,50%	6,42%
5.autres commerces spécialisés non alimentaires	7	535	17,50%	11,48%
6.services	11	1 364	27,50%	29,28%
7.hôtellerie-restauration	3	332	7,50%	7,13%
8.bâtiment	1	10	2,50%	0,21%
Total	40	4 659 *	100,00%	100,00%

* soit 18,86% de la population de base.

Tableau n°3 : les réponses obtenues de la part des franchiseurs

sachant que l'objectif est d'obtenir 400 obtenus et dépouillés, afin de tester notre modèle de

	nombre de franchisés à interroger *	Pourcentage de tirage **
1.commerce alimentaire spécialisé	16	5,89%
2.commerce alimentaire non spécialisé	47	3,12%
3.équipement de la personne	71	19,89%
4.équipement de la maison	39	13,05%
5.autres commerces spécialisés non alimentaires	47	8,71%
6.services	140	10,23%
7.hôtellerie-restauration	36	10,72%
8.bâtiment	0	0,00%
Total	400	8,56%

* le nombre de franchisés pour chaque secteur est calculé en multipliant l'effectif total de l'échantillon par le pourcentage de franchisés du secteur en question dans la population de base. Exemple : pour le secteur du commerce alimentaire spécialisé, les statistiques de la population de base font apparaître que les franchisés de ce secteur représentent 3,98% de l'ensemble des franchisés français. Ainsi, nous devons interroger $400 \times 3,98\%$ soit 16 franchisés dans notre enquête.

** ce pourcentage est obtenu en divisant le nombre de franchisés à interroger (colonne précédente) par le nombre de franchisés obtenu suite à la réponse du franchiseur. Exemple : pour le secteur du commerce alimentaire spécialisé, nous disposons de 270 franchisés dont les coordonnées ont été communiquées par les franchiseurs et nous devons obtenir 16 questionnaires, d'où le pourcentage de tirage égal à $16 / 270$.

Tableau n°4 : la constitution des quotas d'enquête

questionnaires exploitables (Cf. tableau 4).

recherche relatif à la satisfaction du franchisé.

2.2.3 Les échelles de mesure

La nature de la relation franchiseur-franchisé

L'annexe 2 présente les échelles de mesure des quatre variables descriptives de la nature de la relation franchiseur-franchisé, ainsi que de la satisfaction. Nous mentionnons sous la variable le nom du ou des chercheurs dont les travaux constituent la base de nos échelles de mesure. A ce sujet, nous avons privilégié les échelles qui nous semblaient les mieux adaptées au contexte de notre recherche, et dont la qualité avait été, le cas échéant, démontrée. Dans un seul cas (équité du franchiseur), nous avons construit notre propre échelle de mesure, car les échelles antérieures nous semblaient trop générales dans leur formulation.

Pour chaque item, le répondant donne un score compris entre 0 et 10. Un score moyen est alors calculé en fonction du nombre d'items relatif à chaque variable. La fiabilité des échelles de mesure est satisfaisante, l'alpha de Cronbach étant toujours au moins supérieur à 0,7.

Tableau n°5 : la fiabilité des instruments de mesure de la recherche (nature de la relation franchiseur-franchisé)

Variable	Alpha de Cronbach
• Assistance initiale	0,85
• Assistance continue	0,83
• Confiance	0,78
• Communication	0,85
• Equité	0,77

La satisfaction

Trois approches sont possibles pour étudier la satisfaction, selon que l'on considère le franchisé comme consommateur, membre d'un canal ou un individu au travail. Nous avons privilégié la dernière, l'achat d'une franchise étant effectué pour exercer une activité professionnelle dans la grande majorité des cas. En outre, il nous paraissait restrictif d'aborder l'investissement du franchisé comme :

- l'achat d'un produit (première approche),
- ou sous l'aspect de sa résultante, à savoir le fait d'être en relation avec un franchiseur (deuxième approche).

La satisfaction au travail est mesurée à l'aide d'une adaptation du Minnesota Satisfaction Questionnaire dénommé MSQ (Weiss et al., 1967, 1977). En effet, les recherches antérieures sur la satisfaction des franchisés utilisent le MSQ (Morrison, 1996) ; en outre, une traduction française fiable de cette échelle est disponible (Roussel, 1996). Une sélection et une adaptation des items a été effectuée par l'équipe compte tenu du contexte de la recherche, menant à retenir au final neuf items, avec une échelle de réponse de 0 à 10. (annexe 2). Un score global est calculé en sommant les scores obtenus sur les neuf items. La transposition du MSQ au contexte de la franchise conserve les qualités de fiabilité de l'instrument, puisque l'alpha de Cronbach est de 0,88.

Nous avons également mesuré la satisfaction financière du franchisé, à l'aide de l'évolution sur trois ans de deux indicateurs : le chiffre d'affaires et la rentabilité du point de vente (Hing, 1995, 1997). Le répondant donne une note comprise entre 0 et 10. Un score moyen est calculé sur les deux items.

3.2.3 Le traitement des données

Les questionnaires ont été dépouillés à l'aide du logiciel S.P.S.S (version 8) et ont donné lieu à des tests d'associations.

Nous présentons maintenant les résultats de notre recherche.

4. Les résultats de la recherche : présentation et discussion

3.1 Le résultat du test des hypothèses

Le tableau ci-dessous récapitule le résultat du test des hypothèses proposées concernant l'impact de la nature de la relation entre le franchiseur et le franchisé sur la satisfaction de ce dernier, à la fois financière et au travail.

Tableau n°6 : les hypothèses de recherche sur le lien entre la nature de la relation franchiseur-franchisé et la satisfaction du franchisé

Hypothèses	Résultat du test
H1 : plus le franchisé juge l'assistance initiale et continue du franchiseur fortes, plus il est satisfait.	Confirmée ($p < 0,01$)
H2 : plus le franchisé fait confiance dans la bienfaisance du franchiseur, plus il est satisfait.	Confirmée ($p < 0,01$)
H3 : plus la participation du franchisé dans sa communication avec le franchiseur est élevée, plus le franchisé est satisfait.	Confirmée ($p < 0,01$)
H4 : plus le franchisé perçoit chez son franchiseur une équité de processus, plus le franchisé est satisfait.	Confirmée ($p < 0,01$)

Tableau n°7 : les corrélations entre la nature de la relation franchiseur-franchisé et la satisfaction du franchisé

	Satisfaction financière	Satisfaction au travail
Assistance initiale	0.284	0.318
Assistance continue	0.395	0.439
Confiance	0.434	0.588
Communication	0.454	0.584
Equité	0.455	0.615

A la lecture du tableau précédent, divers commentaires peuvent être effectués.

4.2 Discussion

Deux points méritent selon nous d'être soulignés.

- La relation entre le franchisé et son franchiseur a un impact plus important sur la satisfaction au travail que sur la satisfaction financière du franchisé.

On constate en effet que pour chaque dimension de la relation, la valeur du coefficient de corrélation est supérieure pour la satisfaction au travail comparativement à celle de la satisfaction financière. D'ailleurs, aucune variable descriptive de la relation ne possède un impact supérieur à 0.5 sur la satisfaction financière. Ceci tend à prouver qu'aux yeux des franchisés, même si la nature de leur relation avec leur franchiseur n'est pas neutre sur leurs résultats financiers, elle n'a cependant pas d'impact rédhibitoire.

A l'inverse, cette relation a un rôle important à jouer pour accroître la satisfaction au travail : si le franchisé fait confiance dans son franchiseur, s'il le trouve équitable, et s'il estime qu'il y a une bonne communication, le franchisé trouvera une grande satisfaction dans son travail (coefficients tous supérieurs à 0.5, respectivement 0.588, 0.615 et 0.504). Le dynamisme du réseau a également une grande influence sur la satisfaction au travail (0.603, $p < 0.01$), ce qui montre là encore le rôle très important joué par l'environnement économique du réseau.

- Equité, communication, confiance : les trois variables de la relation ayant l'impact le plus fort sur la satisfaction

En rangeant par ordre décroissant la valeur des coefficients de corrélation, on constate en effet que trois dimensions de la relation arrivent en tête pour expliquer la satisfaction à la fois financière et au travail du franchiseur. L'équité possède le plus fort impact, suivie de très près par la communication puis par la confiance pour la satisfaction financière. Cet ordre est légèrement différent pour la satisfaction au travail, la confiance occupant le deuxième rang, et la communication le troisième rang.

Ces trois dimensions étant fortement interdépendantes (les coefficients de corrélation sont tous supérieurs à 0.67, $p < 0.01$), on peut chercher à les synthétiser à l'aide d'une dimension unique. Une analyse factorielle en composantes principales démontre que plus de 80% de la variance est restituée sur un seul axe :

Tableau n°8 : les résultats de l'ACP sur les variables de confiance, communication et équité

Indice KMO : 0,74 Test de Bartlett : $p < .000$
Axe 1 : 80,38% variance (valeur propre : 2,41) Axe 2 : 11,16% (valeur propre : 0,33) Axe 3 : 8,46% (valeur propre : 0,25)
Axe 1 : Confiance : 0.912 Communication : 0.895 Équité : 0.883

Cet axe peut être désigné sous le terme de climat de la relation, qui se caractérise par trois dimensions : la confiance du franchisé dans son franchiseur, la communication et l'équité du franchiseur. On peut rapprocher cet axe de la variable d'atmosphère dans le modèle d'interaction de l'IMP⁴.

En somme, il apparaît qu'au-delà de l'assistance et des conseils fournis par le franchiseur, le climat de la relation tel que le perçoit le franchisé a un rôle très important pour la satisfaction du franchisé.

En effet, l'assistance continue et l'assistance initiale ont l'impact le plus faible sur les deux formes de satisfaction. On peut remarquer que l'assistance initiale est la variable ayant la plus faible relation avec la satisfaction : ceci peut s'expliquer par le fait que la grande majorité des franchisés interrogés (88%) exerce depuis plus d'un an, et que l'assistance reçue en tout début d'ouverture n'est plus considérée comme déterminante par ces franchisés.

En schématisant, on peut distinguer deux types de climats prévalant dans la relation entre le franchisé et son franchiseur :

- Un climat positif : le franchisé considère que son franchiseur est juste, il lui fait confiance et il a le sentiment de qu'une bonne communication existe entre lui et son franchiseur,
- Un climat négatif : à l'inverse du climat précédent, le franchisé estime que son franchiseur n'est pas loyal, qu'il ne peut lui faire confiance et que la communication est inexistante.

Schéma n°2 : climat de la relation et satisfaction du franchisé



A l'évidence, sur le terrain, chaque franchisé va percevoir un climat se rapprochant plus ou moins de ces deux climats extrêmes. Ce climat aura une influence sur la satisfaction au travail du franchisé, et, dans une moindre mesure, sur sa satisfaction financière, comme l'illustre le schéma 2.

A l'aide de ces résultats, nous proposons un certain nombre de recommandations managériales.

4.3 Recommandations managériales

Puisque le climat de la relation a un impact la satisfaction du franchisé, la question soulevée est la suivante : le franchiseur a-t-il la possibilité de modifier le climat, s'il le souhaite, afin d'accroître la satisfaction de ses franchisés ? A première vue, il semble difficile d'agir sur les dimensions du climat : en effet, la confiance, l'équité sont des concepts intangibles, contrairement à l'assistance initiale et continue qui se manifestent par des actions concrètes (ex : formation, publicité, animation du réseau). En outre, rappelons que

c'est le franchisé qui juge le climat de la relation : ainsi, pour un même comportement donné d'un franchiseur, tous les franchisés n'auront pas la même perception du climat ; certains vont ainsi attribuer une confiance plus élevée que d'autres à leur franchiseur.

Toutefois, au-delà de ces remarques, il nous semble que le franchiseur a la possibilité de faire évoluer le climat de la relation vers un climat positif :

- En justifiant le montant des redevances demandées par rapport aux bénéfices qu'en retire le franchisé : dans nos entretiens exploratoires, les franchisés mécontents dénonçaient non pas le fait de verser des redevances, mais le fait de verser des redevances sans contreparties réelles à leurs yeux,
- En privilégiant la qualité des nouveaux franchisés plutôt que la quantité : les franchisés déjà installés dans le réseau craignent que tous les efforts accomplis pour développer l'image et la notoriété du réseau soient anéantis par le manque de professionnalisme des nouvelles recrues ; si le franchiseur est attentif sur ce

sujet, la confiance des franchisés du réseau à son égard augmente,

- En facilitant et en organisant la remontée d'informations du terrain vers le siège : les franchisés et leurs employés sont en contact direct avec le client, et ils recueillent des informations précieuses sur leur produit (points forts, points faibles, évolution de la demande des clients...). Ils ont ainsi le sentiment de pouvoir aider au développement et au succès de leur réseau, si tant est que le franchiseur les écoute. Cette remontée d'informations peut également concerner l'organisation du réseau (ex : organisation des achats, publicité, informatique),
- En restant proche du terrain, afin de comprendre les contraintes quotidiennes des franchisés. Un compromis doit être trouvé entre des objectifs de développement du réseau du franchiseur et les contraintes des franchisés. On retrouve ici la problématique relative aux relations entre une maison-mère et ses filiales, concernant la difficulté d'appliquer sur le terrain le plan stratégique élaboré par le siège...
- En négociant avec les franchisés en difficulté : il ne s'agit pas de maintenir des « canards boiteux » dans le réseau, mais de repérer les franchisés qui ont du mal à développer leur affaire, et qui ont besoin de plus de temps pour atteindre leurs objectifs.

Ces quelques exemples montrent que le franchiseur peut, de façon concrète, accroître la satisfaction de ses franchisés par le biais d'un climat favorable dans ses relations avec eux.

4.4 Limites de la recherche

Plusieurs limites doivent être signalées.

La satisfaction financière est mesurée de façon subjective, et non de façon objective. Il aurait été intéressant d'obtenir les résultats financiers des franchisés, afin de les recouper avec les scores obtenus sur les mesures subjectives.

De même, le fait d'avoir trouvé une corrélation significative entre les diverses dimensions de la relation et la satisfaction ne prouve pas la causalité : on peut admettre l'hypothèse inverse selon laquelle un franchisé satisfait financièrement et dans son travail jugera sa relation avec son franchiseur comme positive.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de proposer un modèle explicatif de la satisfaction des franchisés. A l'aide des recherches antérieures anglo-saxonnes et d'entretiens exploratoires menés auprès de franchisés français, nous avons énoncé l'hypothèse fondamentale que la nature de la relation entre le franchiseur et son franchisé a un impact sur la satisfaction financière et au travail de ce dernier. La nature de la relation est mesurée à l'aide de quatre variables : l'assistance du

franchiseur, la confiance du franchisé dans le franchiseur, la communication entre le franchiseur et le franchisé, et l'équité du franchiseur. Chacune de ces variables renvoie à un cadre théorique que nous avons rappelé.

L'enquête auprès de 401 franchisés français démontre que plus le franchisé juge élevée l'assistance de son franchiseur, plus il lui fait confiance, plus il y a échange d'informations, plus le franchisé juge son franchiseur équitable, et plus il est satisfait, avec un impact sur la satisfaction au travail supérieur à celui sur la satisfaction financière. La gestion de la relation apparaît ainsi comme un investissement pour le franchiseur soucieux de la pérennité de son réseau, au même titre que ses investissements publicitaires pour accroître la notoriété de l'enseigne. Ceci soulève la question de la répartition des ressources du franchiseur entre ces différents investissements : y-a-t-il une répartition optimale ? Cette répartition varie-t-elle en fonction du contexte dans lequel évolue le réseau ? A l'évidence, de nombreuses pistes de recherche existent.

Bibliographie

Andaleeb S. S. (1996), An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels : the Role of Trust and Dependence, *Journal of Retailing*, 72, 1, 77-93.

Anderson E., Lodish L., Weitz B. (1987), Resource Allocation Behavior in Conventional Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, 85-97.

Anderson J.C., Narus J.A., (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, 42-58.

Bertaux Daniel (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.

Bettencourt L.A., Brown S.W. (1997), Contact Employees : Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors », 73, 1, 39-61.

Daft, R.L., Lengel R.H., (1986), Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, Vol. 32, 554-571.

Doney P.M., Cannon J.P. (1997), An Examination of the Nature of Trust, *Journal of Marketing*, 61, April, 35-51.

Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., Kalika M. (1999), « Raisons de choix d'une franchise », Rapport d'étude FFF.

- Dwyer F.R., Oh S., (1988), A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 52, 21-34.
- Fontenot R.J., Wilson E.J. (1997), Relational Exchange : a Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities, *Journal of Business Research*, 39, 5-12.
- Frazier G.L. (1983), Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels : a Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, vol. 47, 68-78.
- Ganesan S., (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1-19.
- Hakansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Heide J.B., John G., (1990), Alliances in Industrial Purchasing : the Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, 24-36.
- Heide J.B., John G., (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships ?, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 32-44.
- Hing N. (1995), Franchisee Satisfaction : Contributors and Consequences, *Journal of Small Business Management*, April, 12-25.
- Hing N. (1997), Developing a Model of Franchisee Buying Behavior based on the Australian Restaurant Industry : Direction for Future Research, *Franchising Research : An International Journal*, 2, 4, 152-166.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B., (1995a), The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers », *Journal of Marketing Research*, 32, 54-65.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B., (1995b), The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 348-356.
- Lewis M.C., Lambert D.M. (1991), A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction, *Journal of Retailing*, 67, 2, 205-225.
- Macneil I.R.(1981), Economic Analysis of Contractual Relationships : its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus, *Northwestern University Law Review*, vol.75, p.1018-1063.
- Michel D., Salle R., Valla J.P. (1996), *Marketing Industriel*, Paris, Economica.
- Mohr J., Spekman R., (1994), Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Review*, 15, 135-152.
- Morrison K. (1996), An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction, *Journal of Small Business Management*, July, 27-40.
- Noordewier T.G., John G., Nevin J.R., (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, 80-94.
- Paswan A.K., Dant R.P., Lumpkin J.R. (1998), An Empirical Investigation of the Linkages among Relationalism, Environmental Uncertainty, and Bureaucratization, *Journal of Business Research*, vol.43, 125-140.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Paris, Economica.
- Schul P.L., Jr Little T.E., Pride W.M., (1985), Members' Satisfaction, *Journal of Retailing*, 61, 2, 9-38.
- Stern L.W., Reve T., (1980), Distribution Channels as Political Economies : a Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 44, 52-64.
- Tremblay Michel et Patrice Roussel (1996), Modélisation du rôle de la justice organisationnelle : ses effets sur la satisfaction et sur les attitudes à l'égard de l'action collective », *Actes du 8^{ème} Congrès de l'A.G.R.H.*, Paris, 510-520.
- Turnbull P.W, Valla J.-P. (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, London, Croom Helm.
- Weiss D.J., R.V. Dawis, G.W. et L.H. (1967 et 1977), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota studies in vocational rehabilitation : XXII, Université du Minnesota.

Annexe 1 : tableau récapitulatif des recherches et des entretiens exploratoires ayant mené aux hypothèses de recherche

Variable	Recherches antérieures	Extrait d'entretien
• Assistance	Hing (1995, 1997), Morrison (1996), Lewis et Lambert (1991).	« <u>Un des avantages indéniables de la franchise, lorsqu'elle est réalisée par des grands franchiseurs, des vrais, c'est que le franchisé est très appuyé dans ses démarches.</u> Tout d'abord les <u>études préalables</u> à l'implantation sont réalisées par le franchiseur. Ensuite <u>tout au long de la conduite de la franchise les soutiens sont multiples</u> : envoi de spécialistes pour le réaménagement du magasin (2 à 6 personnes), aide pour les inventaires, visite régulière du conseiller franchise, soutiens spécifiques techniques (ex : services juridiques, paie). »
• Confiance	Hing (1995, 1997), Andaleeb (1996), Mohr et Spekman (1994).	« Le franchiseur <u>ne cherche pas à recruter tout azimut</u> , ce qui est <u>bien pour l'image du réseau</u> : en effet, de mauvaises recrues peuvent détruire l'image d'un réseau en peu de temps »
• Communication	Mohr et Spekman (1994), Schul et al. (1985).	« Les franchisés du réseau B ont un rôle <u>décisionnel dans la politique</u> . Des franchisés sont élus par le réseau pour faire <u>remonter leurs points de vue</u> et participent à de nombreuses <u>commissions</u> (commission informatique, commission pub, commission communication etc....) »
• Équité	Morrison (1996), Kumar et al. (1995a).	« Le franchiseur <u>respecte le contrat</u> de franchise : pas de « crasses », comme par exemple l'implantation d'une franchise A à quelques mètres ... »

Notes

Source : sites <http://www.observatoiredelafranchise.fr> (voir également site de la Fédération Française de la Franchise). <http://www.observatoire.Franchise-FFFF.com> (où d'autres sites sur la franchise sont disponibles).

² Le modèle d'interaction proposé par le groupe IMP (International Marketing and Purchasing) pour les relations entre fournisseurs et clients en marketing industriel (où le client direct est une entreprise et non un particulier) traduit également l'importance de la nature de la relation pour comprendre le processus d'achat/vente (Hakansson, 1982 ; Turnbull et Valla, 1986).

³ Les enquêtes ont été réalisées par un institut de sondage professionnel (GfK).

⁴ L'atmosphère est décrite en termes de relations de pouvoir-dépendance, de conflit-coopération, de distance sociale et culturelle et d'attentes et de confiance mutuelles. Les chercheurs précisent que ces variables ne sont pas mesurées de façon directe dans leur étude, et que l'atmosphère est conçue comme un ensemble de variables définies par diverses combinaisons de caractéristiques environnementales, organisationnelles et du processus d'interaction (Hakansson, 1982).

Annexe 2 : les échelles de mesure

<i>Nature de la relation</i>	
<i>Variable</i>	<i>Items</i>
Assistance initiale (Hing, 1995, 1997)	« Rétrospectivement, comment jugez-vous le soutien que vous a apporté votre franchiseur pour : 1. l'étude de marché avant l'ouverture du point de vente 2. la formation lors de l'ouverture 3. la recherche de votre point de vente 4. l'aménagement de votre point de vente 5. l'achat de l'équipement nécessaire 6. l'obtention de fond auprès des banquiers 7. Le suivi de votre activité dans les premiers mois après l'ouverture 8. la communication locale de lancement »
Assistance continue (Hing, 1995, 1997)	« Comment évaluez-vous aujourd'hui le soutien de votre franchiseur sur les aspects suivants ? : 1. la publicité locale 2. la formation 3. les approvisionnements 4. La connaissance des clients 5. La gestion du fichier client 6. L'animation du réseau 7. L'informatique du point de vente 8. La publicité nationale
Confiance dans la bienfaisance du franchiseur (Kumar et al., 1995b)	« Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes pas du tout d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Votre franchiseur connaît vos contraintes et les comprend 2. Votre franchiseur fait évoluer son concept pour assurer le maintien du réseau 3. En cas de difficultés, votre franchiseur est prêt à vous aider 4. Votre franchiseur est attentif à la sélection des franchisés, pour maintenir la bonne image du réseau »
Participation du franchisé dans la communication (Mohr et Spekman, 1994)	« Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes pas du tout d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Votre franchiseur prend en compte les suggestions des franchisés 2. Votre franchiseur encourage les suggestions des franchisés 3. Les franchisés participent à des commissions de propositions 4. Les franchisés sont informés de la stratégie du franchiseur»
Equité de processus du franchiseur (équipe de recherche)	« Dans votre réseau de franchise, dites si vous êtes pas du tout d'accord ou tout à fait d'accord avec les affirmations suivantes : 1. Les redevances que vous versez vous semblent justifiées 2. Votre contrat de franchise est équitable 3. Votre franchiseur vous laisse une autonomie suffisante 4. Le franchiseur respecte ses engagements »
<i>Satisfaction</i>	
Satisfaction financière (Hing, 1995, 1997)	« Dans votre franchise actuelle, êtes-vous satisfait(e) : 1. Du chiffre d'affaires atteint au cours des trois dernières années ? 2. De la rentabilité obtenue au cours des trois dernières années ? »
Satisfaction au travail [adaptation du MSQ au contexte de la franchise] (Weiss et al., 1967, 1977, Roussel, 1996)	« Dans votre franchise actuelle, êtes-vous satisfait(e) : 1. Des conditions de travail ? 2. Du statut social que vous donne votre travail ? 3. De la stabilité de votre emploi ? 4. De pouvoir utiliser vos capacités personnelles ? 5. De pouvoir prendre des décisions de votre propre initiative ? 6. De votre occupation au cours de la journée de travail ? 7. De pouvoir mettre en œuvre vos propres méthodes de travail ? 8. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ? 9. De vos revenus par rapport à l'importance du travail que vous faites ? »

¹ Source : sites <http://www.observatoirede la franchise.fr> (voir également site de la Fédération Française de la Franchise). <http://www.observatoire.Franchise-FFFF.com> (où d'autres sites sur la franchise sont disponibles).

² Le modèle d'interaction proposé par le groupe IMP (International Marketing and Purchasing) pour les relations entre fournisseurs et clients en marketing industriel (où le client direct est une entreprise et non un particulier) traduit également l'importance de la nature de la relation pour comprendre le processus d'achat/vente (Hakansson, 1982 ; Turnbull et Valla, 1986).

³ Les enquêtes ont été réalisées par un institut de sondage professionnel (GfK).

⁴ L'atmosphère est décrite en termes de relations de pouvoir-dépendance, de conflit-coopération, de distance sociale et culturelle et d'attentes et de confiance mutuelles. Les chercheurs précisent que ces variables ne sont pas mesurées de façon directe dans leur étude, et que l'atmosphère est conçue comme un ensemble de variables définies par diverses combinaisons de caractéristiques environnementales, organisationnelles et du processus d'interaction (Hakansson, 1982).